

研究ノート

キッコーマンの海外展開におけるアメリカ子会社の進化

—バーキンショー理論による検討—

**The Evolution Process of Kikkoman's Subsidiaries in the USA:
Analysis based on Birkinshaw Theory**

松川 佳洋

MATSUKAWA, Yoshihiro

(兵庫県立大学大学院)

(Graduate School of Business, University of Hyogo)

要旨

グローバル競争環境の中であって、多国籍企業が全社一体になって、競争力を高め、持続的に成長させていくかは重要な課題である。ジュリアン・バーキンショーは、親会社・子会社関係、特に海外子会社に焦点をあてた研究では先駆的地位にあると言われている。本稿では彼の理論を研究視座として、キッコーマンの米国子会社を事例として取り上げる。このケースを検討した結果、次の発見があった。まず、子会社の役割を決める3つの要因とその関係性を深く追求することにより、子会社進化につながるメカニズムがより明らかになったことである。そして、本ケースにおいては、子会社進化に関しては親会社の経営姿勢の重要性が指摘された。

Abstract

It should be a very critical issue for Multinational companies as a whole to make competitive edge and sustainable development in global competitive environments. Julian Birkinshaw is considered to be one of the leading researchers to make academic developments on subsidiaries' evolution, in relation with head-office and overseas subsidiaries. The aim of this paper is to take Kikkoman's subsidiaries in the United

States as a case study from his perspective. Important findings are as follows. Analyzing three factors and their relations for subsidiary's role would be a great help to have clear mechanism for subsidiary's evolution. And parent company plays very important role to make subsidiary new investment and extend its charter.

キーワード

ジュリアン・バーキンショー、キッコーマン、子会社の進化、チャーター、ケイパビリティ

Keywords

Julian Birkinshaw, Kikkoman, Subsidiary's evolution, Charter, Capability

1. はじめに：問題の所在

グローバル競争環境の中であって、多国籍企業が、グループとしていかに競争力を高め、持続的に成長するのかは、企業経営における最重要課題の一つである。Hedlund(1986)は、本国の親会社だけが、多国籍企業の競争優位を生み出すものではないと指摘をしたが、海外子会社はその多国籍企業グループにどのような貢献をするのかは、重要な経営課題である。ではどのような海外子会社がグループの経営に貢献できるのか。本稿ではそれは進化能力を持った子会社ではないかと考える。過去の国際経営論や事例分析でも多く議論されてきたように、多くの場合、海外子会社は本国親会社の経営環境とは異なった環境に直面する。藤本(2003)は、生物学の進化論の発想を応用し、異なった環境へより良く適応することが進化だと捉え、企業が進化能力を持つことは能力構築につながり、長期的には優位性を構築する可能性が高いと考えた。この藤本の考え方を海外子会社にも適用できないだろうか。つまり、本稿では、海外子会社がグループの経営に貢献し優位性を構築するにはその進化が必要であると考え、その進化のメカニズムを分析することを試みる。

本稿では、日本に本社を持つキッコーマン株式会社（以下キッコーマン）の米国子会社の進化を分析する。現在のキッコーマンの経営における海外事業のウエイトは非常に大きい。2012年度でいえば、売上高の46%が海外で、営業利益の65%が海外である。茂木友

三郎（現同社名誉会長、以下茂木）に「アメリカでの生産という決断をしなかったらいまのキッコーマンは存在せず、その後のグローバル展開はなかったろう。千葉県の子会社でしょうゆを細々と生産する企業のままだったかもしれない」¹とさえ言わせしめている。そして、その米国事業は海外売上高の75%、営業利益の67%を占めている。米国でのブランドイメージも高く、「Kikkoman は米国企業だと思っていた」という米国のジャーナリストもいた²。また、キッコーマンは自社製品のしょうゆを「ソイ・ソース」と呼ばず「キッコーマン」と呼ぶ。そのことによって、何冊かの市販の料理解説書にも「キッコーマン、大さじ一杯」と書かれている³。さらには、キッコーマン本社は、「日本の市場を活性化するためには米国の成功事例のノウハウを逆輸入しなければならない」とまでも主張している⁴。そして、この米国事業の成功は、同社の他の地域での事業まで伝播するようになった⁵。

なぜ、同社のアメリカ事業はここまで大きくなったのか。同社の子会社は、販売会社からスタートし、製造会社、開発・研究会社まで各々の機能の会社が設立され、上記の経営成績をおさめるまでになった。本稿では、主として Birkinshaw and Hood (1998) で主張された海外子会社進化の枠組みを分析視角として同社の子会社の進化を分析する。同理論は後述するが、過去の先行研究から考え出された概念的モデルであり、また日本に親会社がある多国籍企業を対象にして議論されたものではない。よってこの理論が日本企業の海外子会社にも適合するののかについて検討も行う。

本稿の構成は次の通りである。まず、多国籍企業研究の潮流の中で、子会社の進化についてどのような議論がなされてきたのかを整理する。その上で、ジュリアン・バーキンショー (Julian Birkinshaw) ⁶ の理論的枠組みを議論し、本稿における分析視角とすることを明らかにする。次に、キッコーマンの米国子会社を対象にした事例研究を行う。ここでは、米国子会社がいかに進化してきたのか、について論じる。次いで、米国子会社の進化をバーキンショーの理論的枠組みから検討する。最後に、この事例から学びとることのできるインプリケーションと今後の研究課題を明らかにする。

¹ 茂木(2013), p.127。

² 茂木(2007), p.33。

³ 佐藤(1975), pp.181-182。

⁴ Deshpande and Hogan(2005)。

⁵ 同社の他の国への伝播については熊倉(2009)が詳しい。

⁶ 本稿では、彼の研究成果は、彼単独のものだけではなく、他の研究者との共同研究もあるが、本文中は、バーキンショーと統一して記述する。

2. 既存研究と本稿の視座

2.1. 海外子会社に関する既存研究の整理と検討

これまでの多国籍企業研究の潮流の中で、子会社研究はどのように捉えられてきたのであろうか。結論から言えば、子会社そのものを個別企業として捉えその成長や進化について、正面から焦点をあてた研究は極めて少なかったと言わざるを得ない。過去の多国籍企業研究の多くは、親会社と子会社にはヒエラルキー関係があり、親会社は子会社を従属的な立場にとらえ、それが競争力を持つにはいかにして本国拠点の持つ知識などの優位性を利用できるかということが主として論じられてきた (Hymer, 1976; Dunning, 1979)。日本の多国籍企業についても同様で、日本企業の海外進出は親会社の優位性に強く頼る形での海外展開を行ってきたことが指摘された (山口、2006 ; 大木、2011)。

しかしながら現実問題として、多くの海外子会社は本国親会社とは異なった環境での経営を強いられる。そこでグローバル統合・現地適応という課題が議論された。Prahalad and Doz(1987)は、I-R グリッド(Integration-Responsiveness Grid)と呼ばれるフレームワークを提示し、グローバル統合と現地適応の度合いを実現しつつ、全事業トータルな管理を実行するかを考えるマルチフォーカル戦略を提唱した。Bartlett and Ghoshal(1989) は、全ての子会社を調整して範囲と規模の経済を追求しつつ、現地の嗜好と関心にも最大限に適応しようとするトランスナショナル組織を提唱した。ここでは、海外子会社の重要性を強調し、多国籍企業を親会社・子会社という上下関係ではなく、親会社も海外子会社と並ぶ、多国籍企業を構成とする一単位としてみなす、統合ネットワークとしての視点が強調された。このトランスナショナル組織と親和感のある研究としては、Hedlund(1986)が主張したヘテラーキー組織がある。これは、ヒエラルキー組織に対峙する考え方で、組織の中心は一つでなく「多中心」である。多中心というのは、単に中心が多いということだけではなく、それぞれの中心が異なった役割を担っているということである。これらの議論では、多国籍企業の全体の組織構造に注目が当てられたが、個別の子会社やその進化に焦点が当たったわけではない。

これらの先行研究で議論されたネットワーク構造の中では、海外子会社は内部ネットワークと外部ネットワークのノード(結節点)と捉えられた。Andersson, Forsgren, and Holm(2002)は、スウェーデン多国籍企業の海外子会社に対するインタビュー調査に基づき子会社の外部ネットワークにおける関係の埋め込まれ度(relational embeddness)が、

「子会社の市場成果」と「多国籍企業的能力開発に対する子会社の貢献度」にどのような影響を及ぼすかを分析した。この研究は本稿の問題意識とは親和感のあるものであるが、外部ネットワークに重点が置かれているために、日本企業に強く見られるような「親会社と子会社の関係」という内部ネットワークについては議論がされていない。

一方、海外子会社の役割についての議論は進んだ。White and Poynter(1984)は、子会社戦略を製品政策の自由度、市場の拡散度合い、付加価値創造の3つの基準からなる5類型を提示した。Jarillo and Martinez(1990)は、グローバル統合・現地適応の観点から子会社の役割に関する、自立的、受容的、活動的の3つの類型について議論した。Bartlett and Ghoshal(1986)は、現地環境の戦略的重要性と現地におけるリソースと能力のレベルの高さの2つの観点から、戦略的リーダー、貢献者、実行者、ブラックホールという4つの類型を示した。さらに、子会社の持つ知識創造力に焦点をあてた研究も出てきた。本国の強みに依存せず、海外子会社が現地で知識を獲得し、それをグローバルに展開することで優位を得る「メタナショナル経営」(Doz, Santoz, and Williamson, 2001)、海外子会社が特定の活動において多国籍企業の中心的な拠点となる「センターオブエクセレンス (COE)」(Frost, Birkinshaw, and Ensign, 2002)、海外子会社が生み出したイノベーションが先進国に波及する「リバースイノベーション」(Govindarajan and Chris, 2012)である。これらの研究では、多国籍企業の全体の中での海外子会社の特定の役割について議論がなされたが、個々の子会社がどのように進化するのかということについて議論はされていない。

以上のように、多国籍企業研究の中で子会社進化がどのように取り扱われてきたのかについて整理したが、いずれも海外子会社の進化について真正面から議論をしていない。日本企業の海外子会社の研究についても同様で、榎本(2004)は、それがほとんどなされてこなかったと指摘した。しかしながら、その後、日本企業の海外子会社の進化について注目すべき研究は出てきた。例えば、折橋(2008)の経営危機がきっかけでトヨタの海外子会社が創発的に事業展開を行ったという事例研究、大木(2011)の海外子会社のトップに就任した日本人マネージャーが本国工場に頼らない能力構築を促進した事例研究、などである。

そのような数少ない例外はあるものの、既存研究では、海外子会社そのものがどのように個別企業として進化を遂げていくのか、という視点が乏しかったと言わざるを得ず、本稿の問題意識には十分に答えていない。そのような研究史の中で、子会社そのものの進化

について議論し概念的フレームワークを提供しているのがパーキンショーである⁷。パーキンショーの理論は、このような海外子会社の進化に対する様々な研究課題にこたえる形で実施された研究であると言えよう。

2.2. パーキンショー理論⁸の枠組み

パーキンショーの議論を3つに分けて論述する。まず子会社の役割決定要因に関する議論、次いで子会社の進化に影響を及ぼすケイパビリティとチャーターの議論である。さらに、子会社の進化について親会社の関与の重要性についても議論を深める。

2.2.1. 海外子会社の役割進化モデル

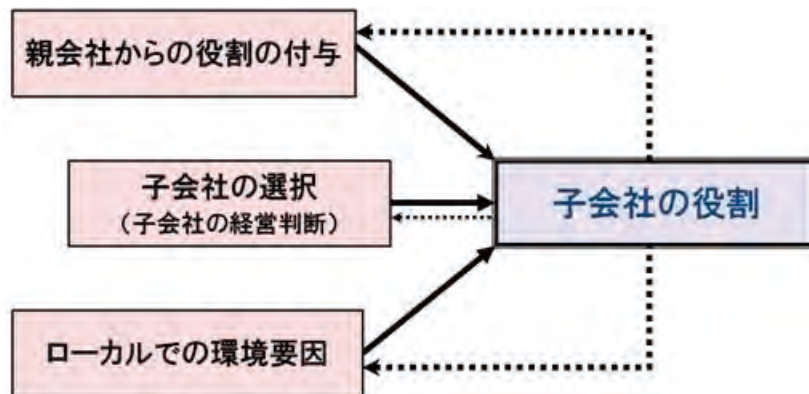
Birkinshaw and Hood (1998)は、海外子会社の役割進化モデル(図1)を提示した。そのモデルを構成する要素は、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つである。これらの3つの要素が相互作用を繰り返すことにより子会社の役割と進化が議論できると考えた。パーキンショーは特に②子会社の選択を重視した。しかしながら、このモデルは、「先行研究の検討結果より導出され、またそれら研究の体系を明示する手段として提示されたものであり実証的には分析されていない」⁹ というものであった。そこで、多田(2008)は、米国のコカ・コーラグループの日本子会社である日本コカ・コーラの製品開発を、このモデルを用いて事例検証し、その有用性を実証した。また、梅野(2013)は、新田ゼラチンのインド子会社の進化をこのモデルを用いて分析した。

⁷ 折橋(2006)は、Birkinshaw and Hood(1998)を「海外子会社の役割について正面から論じる研究」と評価している。折橋は「役割について」と言っているが、同論文は子会社の進化を中心に議論を展開していることは本稿で記述する。

⁸ 本稿で議論するパーキンショーの一連の議論は Subsidiary Evolution 説であるが、本稿ではそれを「子会社進化」という言葉で統一して議論を進める。例えば、Birkinshaw and Hood(1998)の解説をした大木(2008)、それを用いて実証研究をした多田(2008)、梅野(2013)などでは、「子会社進化」という言葉を使っている。

⁹ 多田(2008)、p.72。

図 1 バーキンショーの海外子会社役割進化モデル



(注) Birkinshaw and Hood (1998), p. 775 の Figure 1 をもとに筆者作成

2.2.2. 子会社の進化に関するチャーターとケイパビリティについて

さらに Birkinshaw and Hood (1998)は、先に示した子会社の役割の議論を踏まえて子会社の進化について理論的考察を深めた。彼は、子会社のケイパビリティの促進と衰退についての議論が、チャーター¹⁰の確立と損失と大きな関わりがあると考えた。つまりケイパビリティとチャーターの変化によって子会社は進化すると考え、子会社進化のフレームワークを提示した。各々の言葉の定義は次のようになっている。ケイパビリティとは、「企業がリソースを用いて、望むべき結果をもたらすための、組織的な能力あるいはプロセス」¹¹とし、具体的には、「生産の柔軟性、品質管理、システム・インテグレーション、改善、政府渉外機能」としている。チャーターについては、Galunic and Eisenhardt(1996)から引用し「子会社が参加し、そして多国籍企業の中で責任を持つと認識されるビジネス、あるいはビジネスの要素である」と定義した。具体的には、チャーターとは、「機能」「製品・事業」「(地理的) 新規市場」に関する権限であり、チャーターが強化される具体例として、「製品・事業の新規開拓」及び「地理的な新規市場拡大」を挙げている。そして子会社の進化にとって、チャーターをいかにして獲得するか、成長させるかが重要な要素だとし、さらにチャーターについては、その変化の有り様を次の5つの類型に分けて分析した。5つの類型のうち①～③は「正」の進化と言えよう。

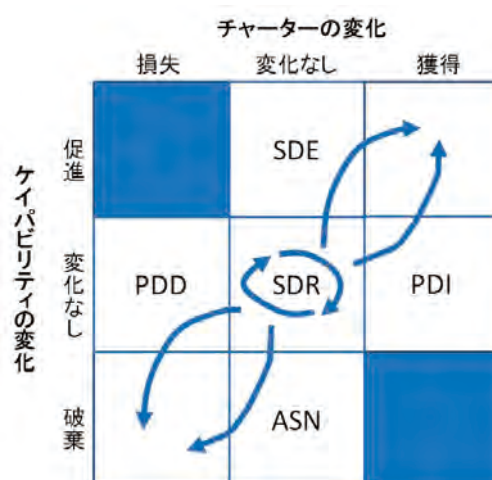
¹⁰ チャーターの日本語訳であるが、「事業そのもの」、「事業領域」あるいは「事業権限」となると思われるが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本稿ではそのまま「チャーター」と表記することとした。

¹¹ Birkinshaw and Pedersen (2001), p.378。

- ① 親会社主導の投資 (Parent-driven investment、以下 PDI) :
親会社の決定によって子会社に新しいチャーターが付与される。子会社はそのチャーターに見合うケイパビリティを徐々に付けて行く。
- ② 子会社主導のチャーターの拡大 (Subsidiary-driven charter extension、以下 SDE) :
子会社の起業家精神ともいうべきもの。ある特定のケイパビリティを保有していることを認識した子会社が、自らの判断で機会を模索しチャーターを拡大するというもの。親会社の役目はそれに対しての経営判断をするということになる。
- ③ 子会社主導のチャーターの強化 (Subsidiary-driven charter reinforcement、以下 SDR) :
子会社自身がケイパビリティを強化することによって既存のチャーターを強化するというもの。
- ④ 親会社主導の撤退 (Parent-driven divestment、以下 PDD) :
PDI とは逆のパターンである。他の子会社との戦略的位置付けなどを考え、親会社が当該子会社のチャーターを撤退させ、その結果、ケイパビリティも無くなっていくというもの。
- ⑤ 子会社無視による衰退 (Atrophy through subsidiary neglect、以下 ASN) :
SDR とは逆のパターンである。子会社のケイパビリティを強化しなくなっていることを認識した親会社はそのチャーターを破棄するというもの。

その分析からバーキンショーが得た結果は、ケイパビリティの進展（衰退）とチャーターの獲得（衰退）とは正の相関関係にあると主張した（図 2 を参照）。

図 2 チャーターとケイパビリティの変化から見た海外子会社の進化



(出所) Birkinshaw and Hood (1998), p. 783 の Figure 2 を筆者翻訳

さらに、この5つのプロセスの促進・抑制の背景にはどのようなものがあるのかについて、親会社、子会社、ローカル環境からの視点を用いて10通りの仮説を提示した。しかし、仮説を構築しただけであり、その具体的な紹介は行われていない。

なお、Birkinshaw and Hood (1998)では同理論の実証はなされていないが、バーキンショーは、Birkinshaw (1996)において、米国に親会社を持つカナダの子会社31社に対してインタビュー形式で調査を行った。そこでは、31社中26社が子会社の主導によりチャーターが獲得されたことが示されている。

2.2.3. 子会社に対する親会社のアテンション¹²

バーキンショーは、子会社の役割および進化に関しては親会社の関与の重要性についても議論した。それは、アテンション¹³というキーワードで展開している議論である。彼はそれを次のように定義づけた。「多国籍企業の親会社の役員が、グローバル・マーケットを理解しその理解を向上させるために、時間を費やし、子会社とコミュニケーションをとること」。彼は、それを構成する要素は、スキャンニング¹⁴、コミュニケーション¹⁵、ディス

¹² Ambos, Andersson and J. Birkinshaw (2010), Ambos and Birkinshaw (2010)。

¹³ アテンションの日本語訳であるが、「注目」や「注視」となると思われるが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本稿ではそのまま「アテンション」とすることとし、その表記で統一する。

¹⁴ 親会社の役員が自らの洞察と判断でグローバル環境を分析すること、と定義付けされる。

¹⁵ フェイス・ツー・フェイス方式を基本とする。

カッション¹⁶の3つとし、それらが補完的に働くことによって、アテンションが強化されるとした。バーキンショーは、英国、カナダ、豪州にある283の海外子会社をサンプル調査した。それらの親会社の国籍は、米国が96、フランスが31、ドイツが30、日本については25であった。その結果、親会社のアテンションを得た海外子会社は他の子会社よりも高い業績を上げていることを実証した。また、親会社からのアテンションを得た海外子会社は、イニシアティブを発揮できるとも主張している。つまり、子会社がより良い業績結果を上げるためには、親会社のアテンションが重要な役割を果たすと主張した。

これらの議論から示唆されることは、子会社の役割と進化を考えるにあたり、子会社側からの視点からだけでなく、アテンションをキーワードにした親会社の関与についても十分に考慮する必要があるということであろう。

2.3. 本稿の分析視角と研究方法

前述したように Birkinshaw and Hood (1998)における子会社進化に関する理論は、実証分析によって導き出されたものではなく過去の先行研究から考え出された概念的モデルである。Birkinshaw (1996)では子会社進化の実証を行ったが、その対象は米国に親会社を持つ在カナダの子会社であり、日本に親会社を持つ海外子会社は対象になっていない。同様にアテンションの議論も実証研究されたが、調査の対象になったものは主として米国に親会社があるもので日本に親会社がある日本企業に焦点が当たっていない。そこで、本稿では、上記の3つの理論的枠組みを分析視角にして、日本に親会社を持つキッコーマンの米国子会社の進化の事例を議論する。現在、キッコーマンは最もグローバル化に成功した企業のひとつであると評価されている¹⁷。同社は、かつて日本人にしか通用しなかった日本の伝統調味料であるしょうゆをもって、海外事業を同社の経営の大きな柱に育て上げた。本稿では、同社子会社の進化の分析を通じ、この事例から学びとることのできるインプリケーションについて考察する。

また、研究手法として1ケースによる事例研究を選択する。何故なら、事例研究は組織内の因果関係を明らかにするには有効であるからである（沼上、2000）。

使用するデータについては、キッコーマンに関して書かれた著作物などの公開データ¹⁸

¹⁶ グローバルな経営的な洞察を持ち、グローバルな目的に対して何をなすべきかということが議論の中心。

¹⁷ 熊倉(2009)。

¹⁸ それらは茂木の著作物、研究論文、新聞発表などであるが、各々の出所については都度明記する。

および同社のコーポレートコミュニケーション部へのインタビューである¹⁹。

3. キッコーマンのアメリカへの進出の歴史²⁰

キッコーマンの海外進出の歴史は、太平洋戦争前から始まっている。戦前に海外に移住、駐留した日本人に対し、しょうゆを供給したのである。しかし、太平洋戦争が終わり、新たな販路を求めて米国に進出していく。本稿では、太平洋戦争終了の後、同社がどのように米国市場に展開を図り、同社の米国事業の拡大戦略の中で子会社の役割が変化し、進化してきたのかに焦点を当てる。

3.1. しょうゆ産業の構造的な課題と同社の国際化

茂木（2013）が「昭和 30 年ごろに生産量は戦前の水準に戻る。しょうゆは生活必需品であって人口増加率以上の伸びは期待できない」と語るように、同社は日本国内でのしょうゆの需要の伸びには限界があると推測していた。そこで、1958 年に同社は、「市場は存在するものでなく創造するもの」という考え方を打ち出し、多角化と国際化に乗り出した²¹。

同社の国際化の歴史は、太平洋戦争前にさかのぼる。中国や東南アジアの在外邦人や駐留日本軍に、また、日系人が多く住むハワイ、米国の西海岸などにしょうゆを供給したのである。それが劇的に変わったのは戦後のことである。戦後の占領下の日本には米国人だけで約 300 万人が滞在したと言われている。日本人に交じって生活した米国人は、しょうゆを発見し、自分たちの食事にも試してみるようになった。同社は彼らがしょうゆを使う現場を目の当たりにし、日本古来の伝統調味料であるしょうゆは米国人にも通用するものだ と確信した²²。

そこで同社は、1949 年から米国の日系人向けにしょうゆの輸出を開始した。しかし、結果は期待はずれに終わった²³。何故なら、太平洋戦争による対米輸出が途絶えた 7 年間で、アメリカでは構造変化があったからである。日系人世帯では 1 世から 2 世へ世代交代が進

¹⁹ キッコーマンのコーポレートコミュニケーション部へは、2013 年 12 月初旬よりメールにより数度のインタビューを行っている。

²⁰ 本項の資料出所は、同社の社史「キッコーマン株式会社八十年史」（キッコーマン株式会社編纂、2010）からである。それ以外の出所については都度明記する。

²¹ 本稿では、多角化については議論せず、国際化に焦点を当てる。

²² 新井(2010)は、「無料でテストマーケティングができた」と言っている。

²³ 米国向けには 1949 年から 1954 年までに 5,500KL を輸出したが、戦前の最盛期 1939 年の輸出量は 3,680KL であった。

み、また、現地産のアミノ酸しょうゆが浸透していたからであった。従って、米国市場では新たな需要を創造しなくては、売上を伸ばすことが難しい状況になっていた。

3.2. 販売会社の設立

1956年5月、同社のしょうゆが全米に3,000余のチェーン店を持つセーフウェイの一部の店に納入された。日本固有の食品がアメリカのスーパーに登場した最初のケースである。それは、アジア系以外のアメリカ人の間に、しょうゆへの関心が高まってきたことを物語るものであった。さらに、1956年11月には、西海岸最大のフード・ブローカー「マイラード・アンド・シュミデール社」がキッコーマンを扱うことを決定し、キッコーマンのしょうゆが西海岸一帯のスーパーに入るきっかけを得ることになった。ブローカーは日本にはない職種であるが、小売店からオーダーを取ってきてメーカーにつなぐという「在庫を持たない間屋」としての機能を果たすものであり、茂木(2013)は、「米国で食品を売る場合にはいかに良い食品ブローカーを採用することが非常に大きなポイントだ」と述べている。

それらの活動を背景に、1957年6月、サンフランシスコにキッコーマン・インターナショナル・インコーポレーテッドを設立した(略称KII、現社名キッコーマン・セールス・USA。本稿ではKIIで統一する)。このKIIの特徴は何か。Deshpande and Hogan(2005)は次のように述べている。「キッコーマン本社はKIIに対し完全な経営の自主裁量権を与え、ローカル環境に適応した組織を作り上げることを推奨した。KIIは自主的に全ての経営判断を行った」(筆者翻訳)、というものである。

KIIは、販売手法としては主として2つの手法を採用した²⁴。インスタ・デモンストレーション(店頭での試食販売)²⁵とレシピ開発である。レシピ開発については、まず、「しょうゆは日本料理のためのソース」という概念を否定した。米国人が日常的に食している料理の中から、しょうゆを使うことでよりおいしくなる料理を選び出し、その料理方法を教育するという仕事に取り組んだ。KIIはオフィスの一角に、商品研究開発室を設け、日本から派遣した技術者を常駐させ、セールスマンとホームエコノミスト²⁶の意見を聞きながら新商品の開発を進めた。その代表商品が1958年に登場した「Teriyaki」であった。

²⁴ 山下(2013), pp.25-26。

²⁵ 茂木も米国留学時代にアルバイトでそのデモを手伝っている(茂木, 2013)。

²⁶ ホームエコノミストとは、メーカーと消費者の間に介在して、メーカーが提供する商品、サービスを消費者がどのように利用すれば効果的かを考え、その情報を家庭に伝える職業である。

照り焼きとは日本では本来魚料理に使われるものであったが、米国では肉料理に応用された。

その結果、KIIの活動によって、1950年代後半から60年代前半にかけて、キッコーマンの海外事業は、ハワイ、アラスカを含むアメリカ西部13州のしょうゆ市場を固め、東部ならびに中西部への突破口を開くことに成功した²⁷。

3.3. 現地生産：第一段階（部分的現地生産の開始）

アメリカへの輸出量が増大するにつれて、赤字が増大した。原料の小麦と大豆はアメリカおよびカナダから輸入していたため、運賃の二重払いとなっていたためである。そこで、1965年、茂木は「アメリカに工場を建設しないと本当の国際化にはならない」と提案した²⁸。しかし、その時は時期尚早ということで投資をするという提案は却下された。その理由は、工場を建設する最小採算ロットを年産9,000KLと考えていたが、当時の年間販売量はその半分にも達していなかったからである。そこで、1968年から米国で瓶詰めを行うという部分的現地生産方式をスタートした。

この部分的現地生産は、経費削減効果を生み、米国での事業は赤字体質から脱却して、収支トントンのところまで来た²⁹。しかし、米国における販売量が予想を上回る増加を認め、部分的現地生産には限界がでてきた³⁰。そこで、米国での一貫生産の是非が議論され、茂木が中心になって提出された稟議書が、1971年の取締役会で承認された³¹。その投資額は、当時の資本金36億円を上回る40億円というものであった³²。

3.4. 生産：第二段階（本格的現地生産の開始）

1971年3月、ウィスコンシン州に、KFI（キッコーマン・フーズ・インコーポレーティッド、現ウィスコンシン・プラント）が設立された。ウィスコンシン州に決めたのは、原料穀物の産地に近く良質の水に恵まれていること、物流に便利、また良質の労働力に恵ま

²⁷ 1958年にはロスアンゼルス、1961年にはニューヨーク、1965年にはシカゴ、1977年にはアトランタ、1999年にはダラスに支店を開設した。

²⁸ 茂木(2013)、p.128。

²⁹ 山下(2013)、p.27。

³⁰ 部分的現地生産では、コンテナで日本からの資材を輸送した。日本から米国に輸送するのは良いが、米国からの戻りには空のコンテナを輸送するという無駄が生じた。そのため、船会社から輸送金の増額を要求されるようになった。

³¹ 茂木(2013)、p.96。

³² 茂木(2013)、p.94。

れていることが理由であった。しかし、一方で、すでに設立されていた KII の近隣に生産工場をなぜ設立しなかったのかという疑問が残る。それについて、茂木(2007)は、「西海岸は日本文化の影響を受けており、日本の延長線上になってしまう。日本離れがしないというか、西海岸では日本に引きずられてしまうような感じがした。よって、米国の企業として着実に根を下ろすためには、西海岸より米国の真ん中の中部にすべきだと、主張した」と述べている。設立当初の生産能力は、9,000KL の生産能力（しょうゆ 8,000KL、テリヤキソース 900KL）であった。なお、建設前に、地元住民による反対運動が起こっているが、茂木は地元議会で開催された公聴会で工場進出のための証言を行い地元住民の了承を得ている³³。

KFI の経営成績であるが、創業初年度の 1973 年 8 月期、次年度の 1974 年 8 月期は赤字であった。しかし、1974 年後半から徐々にしょうゆは売れ始め、1975 年 8 月期は初めて単年度黒字となり、1977 年 8 月期に累損一掃した。

1980 年代前半も米国のしょうゆ市場は成長を続け、KFI は順調に出荷量を伸ばした。1979 年の設備増強で年産能力を 1 万 8,000KL としたが、1983 年には出荷量は 2 万 KL を突破するにいたった。1990 年代に入って KFI の出荷量は年に 5,000KL のペースで増え、1992 年には 5 万 7,000KL 近くにまでなっていた。そこで、1996 年、サンフランシスコに第 2 工場を建設し稼働をスタートさせた。2013 年には両工場合せての生産能力は 14 万 KL となっている³⁴。

なお、KFI で作るしょうゆの品質であるが、野田のしょうゆと全く変わらない品質のものでできている³⁵。本来、しょうゆというものは、同じ麹菌を用い、同じ醸造法を採用しても、自然環境の影響を受けることによって、醸造場所が違えばしょうゆの味は微妙に違ってくる。しかし、キッコーマンの機械・装置と微生物管理技術の改善は戦後急速に進展し、これらを総合した製造管理システムも年々向上が見られた。

生産規模は創業当初と比べて飛躍的に拡大しているが、現地従業員数は創業当初の約 150 名と比べてもそれほど増えていない³⁶。

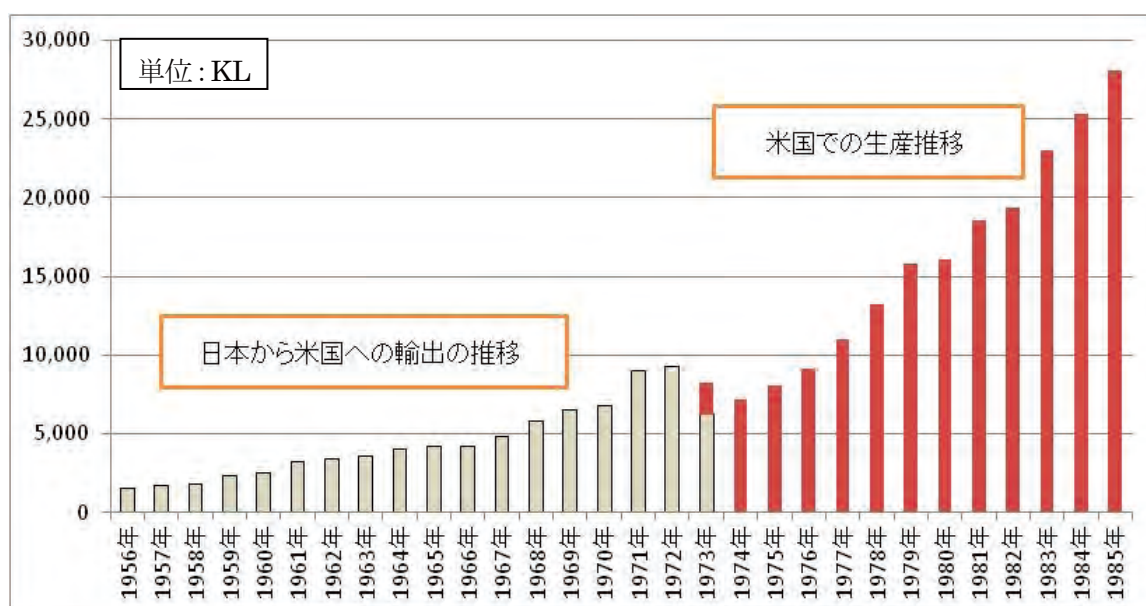
³³ 茂木(2013)、p.104-108。

³⁴ 茂木(2013)、p.127。

³⁵ 佐藤(1975)、p.173。

³⁶ 茂木(2007)、p.62。

グラフ1 キッコーマンの米国向け輸出と米国での生産統計



(出所) 社史より筆者作成

3.5. 製品開発

1984年に、KMP（キッコーマン・マーケティング・アンド・プランニング、略称 KMP、以下 KMP）をイリノイ州に設立した。同社は、日本の商品開発拠点とも連携をとりつつ³⁷、試験研究・商品開発を行い、加工度の高い新カテゴリー商品や豆乳などの健康食品の開発を担う会社である。さらには、2008年にはウィスコンシン州に研究開発子会社キッコーマン USA R&D ラボラトリーを設立した。その目的は、「食と健康」に関する基礎研究をおこなうためである³⁸。なお、海外向けの製品開発は日本では行っていない。それは、日本では、現地消費者の嗜好が理解できないこと、工場により材料の調達先が異なることなどによる³⁹。

3.6. 米国の子会社と親会社との関係について

茂木は、「KII のマネジメントに関してはかなりの自由度を与えている。セールスは、現地の事情を一番知っている部門に任せるのが原則だからである。これを日本で管理しよう

³⁷ キッコーマン・コーポレートコミュニケーション部(2014年2月21日)。

³⁸ キッコーマン・コーポレートコミュニケーション部(2014年2月19日)。

³⁹ 『Forbes Japan』(2007年7月号)。

とすると失敗する。ただし、売上目標は管理している」⁴⁰と語っている。また、斉藤 KII 社長は、「与えられたミッションは高いのですが、意思決定のうえでかなりの自由度を与えてくれたことも、スピードを上げて対応できた要因です」⁴¹とも答えている。

また、茂木は、「KFI と KII はお互い独立した会社として色々な交渉で物事を展開している。価格設定が最大の交渉事項であるが、そこではかなり厳しいやりとりが行われている。その結果、アメリカの収益力は日本国内に比べて比較にならないほど良い。価格交渉によってお互いに切磋琢磨したから業績が良くなったと思っている」⁴²とも述べている。

茂木は、これらの米国の子会社の経営成果を評価しており、「日本ではキックマンのファイティング・スピリットは欠如しており、日本国内の販売を活性化するには、米国での成功したマーケティング手法や成功事例のノウハウを日本に輸入するべきだ」⁴³（筆者翻訳）とまで言っている。なぜ、日本国内のファイティング・スピリットは欠けているように見えるのか。「国内の主力のしょうゆのシェアは断トツの1位。（中略）そこで、勝者の奢りではないが何となくおっとりしてしまうところが企業体質として表面化してしまうのであろう」⁴⁴と茂木は分析している。

4. 事例分析：ディスカッション

ここでは、バーキンショーが提示した3つの分析枠組に基づき、米国子会社の進化を分析する。3つの分析枠組とは、海外子会社の役割進化モデル、子会社の進化に関するチャーターとケイパビリティの議論、そして、子会社に対する親会社のアテンションである。

4.1. 海外子会社の役割進化モデル

バーキンショーは子会社の役割を決め進化を議論するには3つの要素があると主張した。それらは、①親会社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つである。前述したようにこの議論を分析視角にして今回のケースを考える。なお、本ケースについては、①親会社からの役割の付与、③ローカルでの環境要因、②子会社の選

⁴⁰ 同上。

⁴¹ 同上。

⁴² 茂木(2007), p.115。

⁴³ Deshpande and Hogan(2005)。

⁴⁴ 茂木(2007), p.84。

扱の順で説明する。なぜなら、米国のキッコーマンの子会社の進化は、①→③→②の順序で展開していると理解するのが、より適切であると考えからである。

第1に、本国親会社は米国子会社にどのような役割を付与したのか。まず親会社は販売会社を設立した。親会社は子会社に「日本で生産したしょうゆを販売せよ」という役割を付与した。しかし、米国にはしょうゆを調味料として使用するという文化はない。これが第2のローカルでの環境要因である。そして、具体的に米国子会社が行ったことは、しょうゆ文化のない米国マーケットでいかにその需要を創造するかであった。そして、親会社からはかなりの自由度を与えられた上でマネジメントを推進した。それが第3の子会社の選択であった。その成果を見た親会社は、事業拡大のための施策を打って行く。それがチャーターとケイパビリティの議論に結び付く。

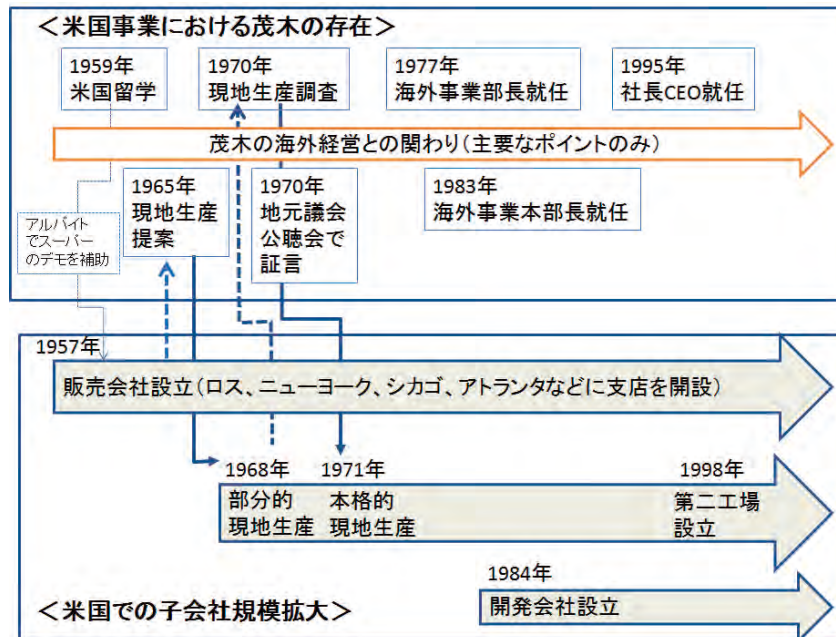
4.2. 子会社の進化に関するチャーターとケイパビリティの議論

バーキンショーは、海外子会社の進化は、チャーターとケイパビリティの変化によって定義付けされるとした。まずはチャーターについて考える。本ケースでは、まず親会社が販売子会社を設立した。その経営成績に注目し事業拡大を考えた親会社は、しょうゆの部分的現地生産を、それに続いて本格的現地生産を行う製造会社を設立し2工場体制にまでに生産を拡大した。さらには、米国市場向けの製品開発、基礎研究まで行うための会社を設立した。つまり、この機能と事業の拡大はバーキンショーが主張するチャーターの拡大を意味するが、それを主導したのは親会社であり、これは「親会社主導の投資 (PDI)」と言えよう。そしてそのチャーターに見合うケイパビリティをつけて行く。製造子会社での生産量は1973年から1985年までで生産高は14倍になっている。つまり、このケースは、バーキンショーが主張したように、チャーターとケイパビリティの正の方向での変化が子会社を進化させたと言えよう。

4.3. 子会社に対する親会社のアテンションについて

なぜ、このような進化が本ケースでは可能であったのか。本稿では、茂木が果たしてきた役割が大きいと考えている。まず、米国事業において茂木がどのように関わってきたのかを示したのが、下記の図である。

図 3 キッコーマンの米国事業における茂木の関わり



(出所) 茂木(2013)、社史、同社広報発表資料などを基に筆者作成

これを見れば分かるように、同社の米国事業に関する意思決定には、その創業期から茂木が深く関与していることが分かる。茂木は、米国での事業の初期の段階から、様々な提案を行い、投資案件については自らが稟議書を書き、現地での困難にも自らが対処した。さらに、親会社の役員に昇格して以降も海外事業についてはその責任を担い決定権のある立場にあった。そして、親会社の最高責任者になった。茂木は、まさに同社の海外事業の「生き字引」的な存在と言える。茂木の米国市場における活動は、このアテンションの議論に適合したものだと思われる。また、彼は、子会社同士の厳しいが前向きな議論（例えば価格交渉）を容認・サポートし、その厳しさを日本に逆輸入しようとしてさえしているのである。

つまり、本ケースでは、親会社のアテンションが子会社の進化に寄与したものであり、それは、「親会社主導の投資（PDI）」に結び付いたと考えられる。

5. 結論

Birkinshaw and Hood (1998)における子会社進化に関する理論は、実証分析によって導

き出されたものではなく過去の先行研究から考え出された概念的モデルである。Birkinshaw (1996)では子会社進化に関する実証研究を行ったがその対象は親会社が米国にある在カナダの子会社であり、日本に親会社のある企業の海外子会社は対象になっていない。アテンションの議論も同様に主たる調査対象は日本に親会社のある企業を対象にはしていない。その上で、本稿ではこのバーキンショー理論を分析視角にしてキッコーマンのケースを議論した。これらの分析から、何がインプリケーションとして出されるか、考えたい。

5.1. インプリケーション

このケースをバーキンショー理論で簡潔に説明すると次のようになるのではないか。「米国での事業の拡大が経営上必須と考えた日本の親会社は、まず現地に販売会社を設立しその子会社の役割を決定した。さらなる事業の拡大を考えた親会社は、製造会社、開発会社という機能を持つ新会社を設立した。これは親会社主導の投資(PDI)の進化のメカニズムと言えよう。親会社は販売会社設立以前から現在に至るまで米国子会社に対して強いアテンションを持ち続けた。それが現在の同社の米国事業の成功の背景にある」。本稿では、一事例からの分析ではあるが、このバーキンショー理論は日本企業の海外子会社の進化メカニズムの分析にも適合できるであろうと考える。そして、バーキンショー理論ではカバーしていなかったものとしては、「正」の進化をした子会社は、本ケースでは、親会社の経営に貢献するというものであろう。

その上での本ケースでの発見は、親会社の役割の重要性である。親会社は、常に子会社に強いアテンションを持ち続け、子会社の役割を決め、親会社主導の投資(PDI)を行うことにより子会社の拡大を図り、グループの経営の大きな柱に育て上げた。これらが、本稿における学術的インプリケーションと言えよう。

このケースを通じてバーキンショーが明らかにした点と、新たに明らかになった点を表にすると次のようになる。

図 4 本ケースで明らかになった点

バーキンショーの主張する理論	日本企業の海外子会社の分析に適合するか？	左記を分析視角にした場合に本ケースから発見したもの
①海外子会社の役割進化モデル	適合する	子会社の役割を決めるのに最重要であったのは、「本社の役割付与」である。
②子会社の進化に関するチャーターとケイパビリティの議論	適合する	親会社主導の投資(PDI)が進化の重要な要素である
③親会社の視点から見た子会社に対するアテンションの議論	適合する	海外事業に熟知した親会社の経営者(茂木)の存在。
/		「正」の進化をした子会社の経営成績は良く、多国籍企業グループの経営に貢献する。

本稿では、親会社における茂木の果たしてきた役割の重要性を指摘した。茂木は、その立場としては常に親会社側の人間であった訳だが、前述したように海外子会社経営については「生き字引」のような存在であり、情報を常に最新化している。その上で、販売会社のマネジメントには自由度を与え、管理すべき点は管理している。現地で実際に子会社を運営している責任者から見れば、責任の所在が明確であり、親会社が子会社のおかれている現状を正確に把握している、という状態になっている。このような親会社の姿が、今後の海外経営に求められているのではないかと考える。これが実務的インプリケーションと言えよう。

5.2. 今後の課題、および、本稿の限界

今後の研究課題および本稿の限界については以下の点があげられる。

本稿では、このバーキンショー理論は日本企業の海外子会社の進化メカニズムの分析にも適合できるであろうことと、親会社が子会社進化に重要な役割を果たすことを述べた。また、本稿では親会社の茂木の存在に注目したが、このような経営トップの存在は稀有な

ものと言える。これを一般化するにはこの一事例を持ってすることは困難である。

次いで、本稿では、残念ながら、キッコーマンのコーポレートコミュニケーション部に
ご協力を得たものの当事者に対してのインタビューができていない。よって、ケース分析
については情報が限定されたことである。例えば、各子会社の進化の経緯については公表
された情報以上のものはなく深く議論できていない。また、同社の海外展開は米国だけ
ではなく、欧州、アジアにもあるが、それらの海外子会社の展開についても考察すべきであ
ろう。

例えこれらの課題が解決したとしても、本稿で議論したものはあくまでも海外子会社の
進化についての一事例にすぎず更なる検討が必要であることは言うまでもない。これらは
今後の課題である。

謝辞

本稿の作成にあたり、お忙しい中、キッコーマンのコーポレートコミュニケーション部
様にご協力を頂きました。そして3人の匿名のレフリーの先生方から、また筆者の指導教
官である梅野巨利教授、山口隆英教授から、貴重なご指導とご指摘をいただきました。心
より感謝申し上げます。

参考文献<英文>

- Ambos, T., Andersson U., and J. Birkinshaw (2010) “What are the consequences of
initiative-taking in multinational subsidiaries?” *Journal of International Business
Studies*, 41, pp. 1099-1118.
- Ambos, T. and J. Birkinshaw (2010) “Headquarters’ Attention and Its Effect on
Subsidiary Performance,” *Management International Review*, 50, pp.449-469.
- Birkinshaw, J. (1996) “How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost,”
Journal of International Business Studies, 27/3, pp. 467-495.
- Birkinshaw, J., and N. Hood (1998) “Multinational Subsidiary Development:
Capability Evolution and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies,”
Academy of Management Review, 23/4, pp.773-795.
- Birkinshaw, J., and T. Pedersen (2001) “Strategy and Management in MNE
Subsidiaries” In A. Rugman(ed.) *The Oxford Handbook of International Business*,

- Oxford Handbooks Online.
- Bouquet C., Morrison A., and J. Birkinshaw (2009) “International attention and multinational enterprise performance,” *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 108-131.
- Deshpande R., and H. Hogan(2005) “Kikkoman Corp.: Consumer Focused Innovation,” *Harvard Business School Case* 504-067, January 2004. (Revised August 2005.)
- Dunning, J. H.(1979) “Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, pp. 259-269.
- Galunic, D. C., and Eisenhardt, K. M. (1996). “The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7(3), 255–282.
- Hedlund, G. (1986) “The Hypermodern MNC: A Heterarchy?,” *Human Resource Management*, 25, pp.9-36.
- Hymer, S.H.(1976) *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MA: MIT Press.

参考文献<和文>

- 新井ゆたか(2010)『食品企業のグローバル戦略』ぎょうせい。
- 梅野巨利(2012)「インドにおける日系海外子会社の自立的成長—新田ゼラチン・インディア (NGIL) の事例—」大石・桑名・田端・安室編・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』第 11 章、文眞堂。
- 榎本悟(2004)『海外子会社研究序説』お茶の水書房。
- 大木清弘(2008)「海外子会社の「進化」とその促進—経営学輪講 Birkinshaw and Hood(1998)—」『赤門マネジメント・レビュー』 7 巻 10 号 (2008 年 10 月 25 日発行、オンライン版)
- 大木清弘(2011)「海外工場能力構築における本国人トップの強み：本国工場に頼らない能力構築の推進」『組織科学』 Vol.44 No.3 pp.53-69。
- 折橋伸哉(2008)「海外生産拠点における組織能力の構築と環境変化」『国際ビジネス研究会 年報 2006』 pp.127-137。

- 折橋伸哉(2008)『海外拠点の創発的事業展開』白桃書房。
- 熊倉広志(2009)「キッコーマン」、大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』
第5章、白桃書房。
- キッコーマン株式会社編纂(2000)『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン。
- 佐藤良也(1975)『キッコーマンの経営』読売新聞社。
- 多田和美(2008)「海外子会社の製品開発活動の進展プロセスー日本コカ・コーラの事例」
『国際ビジネス研究学会 年報 2008』pp.71-83。
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房。
『Forbes Japan』(2007年7月号)。
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。
- 茂木友三郎(2007)『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版。
- 茂木友三郎(2013)『国境は越えるためにある』日本経済新聞出版社。
- 山口隆英(2006)『多国籍企業の組織能力』白桃書房。
- 山下弘太郎(2013)「キッコーマンの海外展開について」『JATAFF ジャーナル 1 巻 9 号』
pp.24-29。

